

Geteilte Markenverantwortung: Rügenwalders neues Agenturmodell

Marketingchef Steffen Zeller wollte für Rügenwalder ein Agenturmodell schaffen, in dem alle Seiten eng zusammen-, die Agenturen aber autark arbeiten. Sie können Kundenentscheidungen sogar kippen.

Text: **Conrad Breyer** 14. März 2023



Schnacken und giggeln: Torsten Wiesner (v.l.), Steffen Zeller, Andrea Koch und Christoph Nann

Foto: Samira Neitzke für Carl Nann

Steffen Zeller hatte bei Rügenwalder Mühle angefangen, als der Pitch um die neue Agentur bereits lief. Eins war dem neuen Marketingleiter aber von Anfang an klar: Er wollte sein eigenes Agenturmodell schaffen, in dem alle Seiten eng und vertrauensvoll zusammen-, die Agenturen aber autark arbeiten. Die Agenturen in diesem Konstrukt agieren wie Expertinnen und können Kundenentscheidungen im Zweifel sogar kippen. Die Wende kam irgendwann im Mai. Carl Nann (Kreation), Elbdudler (Digitales) und Mediaplus (Media), allesamt Hamburger Agenturen, hatten den Etat der Rügenwalder Mühle, Deutschlands Pionier in Sachen veganer und vegetarischer Fleischalternativen, im Februar 2022

gewonnen. Alle Ansprechpartner waren neu, auch Marketingleiter Steffen Zeller war erst im Herbst 2021 von Nomad Foods (Iglo) eingewechselt. Es galt, die Marke Rügenwalder neu zu erfinden: weg von der erklärenden Produktkommunikation hin zu emotionaler Image-Werbung.

Laufen lassen, Vertrauen fassen

Zeller hatte seinen Agenturen, für die er sich nach einem mehrere Monate dauernden, bereits laufenden Pitch entschieden hatte, von Anfang die Devise mitgegeben: "Wir arbeiten alle gemeinsam an der Marke." Zeller definiert als CMO die Leitlinien, er gibt Impulse und verantwortet am Ende die Entscheidung. Den Weg dahin aber beschreiten die Agenturen selbst; sie sollen sich untereinander abstimmen, selbstständig zu Lösungen kommen. Denn das, sagt der Marketingchef, konnte er bei seinen früheren Arbeitgebern, allesamt Konzernen, so offen nie gestalten.



Christoph Nann

Foto: Samira Neitzke

"Steffen bringt uns allen viel Vertrauen entgegen und lässt uns laufen", sagt Christoph Nann, Kreativchef und Inhaber der Agentur Carl Nann. Das war anfangs ungewohnt, so dass er nicht so recht wusste, was von ihm und seinem Team erwartet wurde. Nann, Andrea Koch, Managing Director von Mediaplus, und Torsten Wiesner, Geschäftsführer der Digitalagentur Elbdudler schlossen sich auf Whatsapp kurz und allen wurde klar: Den Kolleg:innen geht es genauso. "Da haben wir uns zusammen telefoniert, unsere Marschrichtung besprochen und sind auf Steffen zugegangen. Wir haben verstanden: Wir sind *Teil* des Rügenwalder-Teams

und tragen mit Verantwortung für die Marke." Das war im Mai. Kunde und Agenturen nennen das "Shared Brand Leadership".

"Essen war noch nie so kompliziert wie heute." Zitat: Steffen

Zeller, Rügenwalder Mühle

Seitdem tauschen sich die drei Agenturen regelmäßig untereinander aus und das in den unterschiedlichsten Konstellationen, mal alle drei, mal zwei, mal die Chefs, mal die Leute aus dem Team, mal mit, mal ohne Kunden. Die Kommunikation auf Whatsapp und Teams läuft heiß. Ein externer Coach begleitete anfangs die Zusammenarbeit: In den Sitzungen ging es um gemeinsame Werte, die Kultur, auch die Strukturen und die Art der Zusammenarbeit. Ihre Ideen und Themen präsentieren sie auf Grundlage der im Sommer geschaffenen Markenplattform "Am besten schmeckt's, wenn's allen schmeckt", die sich zum Ziel gesetzt hat, Veggie-Fans auf der einen und Fleischliebhaber:innen auf der anderen Seite miteinander zu versöhnen. Stefan Zeller sagte zum Launch der ersten Kampagne im August 2022: "Essen war noch nie so kompliziert wie heute."

Schicksalsgemeinschaft

Dabei, so Nann, sehnten sich die Menschen nach Ausgleich und Miteinander. "Gestritten wird ja oft am Esstisch in der Familie." Es waren diese Insights, dank derer Carl Nann im Februar vergangenen Jahres neben den kreativen Ideen den Zuschlag für den Etat bekam.

Immer montags treffen sich Kunde und Agentur zum Status-Treffen. Dabei gehe es keineswegs nur darum, eine vorab definierte Job-Liste abzuarbeiten, sagt Andrea Koch von Mediaplus. "Wir entwickeln gemeinsam Ideen, diskutieren sie aus." Und wenn Steffen Zeller doch noch was auf der Seele brennt, schreibt er einfach eine Whatsapp – durchaus mal sonntagabends. "Meine Frau", sagt Christoph Nann, "fragt dann schon immer: Ist das wieder Steffen?". Alle lachen. Es ist die Art, wie sie hier schnacken und giggeln, die zeigt: Das ist eine Schicksalsgemeinschaft. Im Konfi



Steffen Zeller

Foto: Samira Neitzke

der Agentur Carl Nann am Sandtorkai 50 stellen die vier Parteien nach nun einem Jahr Zusammenarbeit ihr Agenturmodell vor. Sie wirken vertraut, spielen sich die Bälle zu. Zeller sagt: "Es ist echt spannend, Euch zuzuhören." Nicht all die Reflexionen, Gedanken und Ideen, von denen er heute erfährt, hat er ja in den vergangenen Monaten immer mitbekommen, wenn sich die Agenturen ohne ihn austauschten.

Weniger Kontrolle, mehr Wachstum

Hat er keine Angst vor dem Kontrollverlust? "Manchmal schon", gibt er zu, aber er traut dem Konstrukt, glaubt, dass es zu besseren Ergebnissen führt. Und das beweise ja die Marktforschung. Die Sommer-Kampagne, die in der neuen Konstellation entstanden ist, habe durchweg gute Werte erzielt. Bei Markenbekanntheit: gestützt: 89 Prozent, plus 13 Prozentpunkte Profilierung/Image: "Leckere Produkte für jeden Geschmack", "Gemeinschaft und unbeschwerter Genuss", "besonders integrierend" und Markennähe habe Rügenwalder zugelegt. Nach nur zweieinhalb Monaten konnte schon jede:r Vierte den Claim mit der Marke verbinden, jede:r Fünfte das Sound-Logo.



Das neue Agenturmodell

Foto: Samira Neitzke

Koch untermauert das: "Wir konnten durch konsequent kanalspezifische Werbemittel und einer kontinuierlichen Optimierung die Wirkung der Kampagne maximieren und haben besonders bei den Vegetariern in puncto Markenpräferenz, Consideration und Markenverwendung ein zweistelliges Plus erzielt." Auch der Abverkauf steigt – wobei sich der schon vor dem Marken-Relaunch gut entwickelt hatte. 263,3 Mio. Euro Umsatz machte Rügenwalder 2021; 2020 waren es noch 233,7 Mio. 31,2 Mio. Euro davon steckten sie 2022 ins Marketing: 70 Prozent in Klassik, 20 Prozent in Digitales und 10 Prozent in disruptive Ideen. Seit 2021 erwirtschaftet das Unternehmen mehr Umsatz mit veganen und vegetarischen Produkten als mit Fleisch und Wurst. 2022 könnten es bereits über 60 Prozent sein. Zielgruppe sind vor allem Flexitarier:innen.

Soziale Kontrolle im Dienste der Marke

Die Zusammenarbeit geht so weit, dass sich die Agenturen gegenseitig korrigieren und ermahnen. Elbdudler-Chef Torsten Wiesner zum Beispiel wollte in der Veganuary-Kampagne vom Januar eben nicht wie Carl Nann gezielt Männer ansprechen, die alles Vegane doof finden. "Das, dachte ich, passte nicht zur Marke, die ja - am Tisch - alle Gruppen miteinander ins Gespräch bringen will", sagt er. Und Christoph Nann stimmt zu: "Da hatte er recht." Solche Diskussionen führen sie ohne den CMO.

Und auch der Kunde muss mal einstecken. "Ich lass mich durchaus überzeugen", sagt Zeller, wenn die Agenturen gute Argumente haben. Bei der Entscheidung über die TV-

Formate im Januar hatten sie Bedenken. Zeller wollte weiter voll auf Marke, Carl Nann promotionaler auf das Thema Veganuary. Also hat Zeller sich eines Besseren belehren lassen, denn "die Agenturen sind die Expertinnen". Das Kollaborationsmodell der drei Agenturen plus Kunde lebt vom konstruktiven Miteinander. Das mag eine Haltungsfrage sein, auch die Chemie zwischen den Teams und Protagonist*innen stimmt ja. Das alleine aber kann nicht das Geheimnis sein.

"Ein Kollaborations-Retainer wäre die richtige Antwort auf Forderungen nach mehr Zusammenarbeit." Zitat: Christoph Nann, Carl Nann

Häufig genug versuchen sich Agenturen eines Kunden-Pools gegenseitig die Jobs streitig zu machen, ihr Aufgabenportfolio beim Kunden hintenrum auszubauen, weil sie es sich oft schlicht anders nicht leisten können. Oder der Kunde spielt seine Dienstleister gegeneinander aus. Dass es bei Rügenwalder keine Konkurrenz gibt, liegt an der geteilten Verantwortung für die Marke, die motiviert, und daran, dass Rollen, Verantwortungsbereiche, vor allem aber das Finanzielle exakt geregelt sind. Carl Nann hat klar den Lead bei Strategie und Kreation, Mediaplus den bei Media und Elbdudler die Hoheit für



Michaela Koch

Foto: Samira Neitzke

alles Digitale. Wo es Überschneidungen gibt, wurden die Zuständigkeiten besprochen. Der Kunde akzeptiert die Expertise der Agenturen, genauso wie die Agenturen untereinander. Die Vergütung hat Zeller mit seinen Agenturen individuell geregelt. Wie, sagt er nicht. Im Prinzip, sagt Christoph Nann, bräuchte es hier für die Branche insgesamt so genannte Kollaborations-Retainer, mit dem Kunden, die ja regelmäßig eine intensive Zusammenarbeit auf Agenturseite einfordern, die Aufwände, die dadurch entstehen, entsprechend ausgleichen könnten. Zeller lehnt das für seine Konstellation ab. "Wir haben unser eigenes Modell."

Optimierung bei Missständen

Im Laufe der Monate hat sich die Zusammenarbeit noch einmal professionalisiert. Der Umgang ist vertrauter, offener, der Dialog intensiver geworden, aber auch effizienter. Denn zu viele Stunden des Austauschs zwischen den Agenturen und ihren Mitarbeiter:innen bezahlt der Kunde freilich nicht. Außerdem bindet das Ressourcen. So haben alle Parteien die Zahl der Teilnehmer:innen in den Meetings reduziert. Die Kampagne zum Veganuary spiegelt diese Optimierung. Sie habe, sagt Torsten Wiesner, dieses Mal das ganze Potenzial an digitalen Ausspielmöglichkeiten ausgeschöpft. Einfach auch, weil man sich

getraut hat, gegenüber den anderen Agenturen und dem Kunden das Sinnvolle und Notwendige auch auszusprechen. Im Sommer war man - vermutlich aus Kostengründen - noch viel vorsichtiger gewesen.



Torsten Wiesner

Foto: Samira Neitzke

Als nächstes dürfte Rügenwalder mit neuen Snacks in den Markt drücken, wo viel Wachstumspotenzial lockt. Neue Fleisch- und Wurсталternativen werden kommen, mehr Bio-Fleisch. "Wir wollen den Markt immer weiter entwickeln", sagt Zeller. Details dazu verrät er freilich nicht. Aber es ist klar: Der Mittelständler mit seinen knapp 1000 Angestellten will seine Position als Marktführer in Deutschland gegen alle Konkurrenz absichern, die von Großkonzernen wie Nestlé und Unilever kommt, trotz Kriegs, Inflation und Energiekrise, trotz der Wachstumsschmerzen, die Rügenwalder auch hat.

Langfristige Perspektiven

Dafür hat Rügenwalder neue Produktionsstätten eröffnet, den Vertrieb integriert, eine Data-Abteilung ist entstanden und eine hauseigene Media-Unit, die mit ihrer digitalen Assets vor allem junge Leute ansprechen soll. Die Zusammenarbeit untereinander macht allen

Agenturen und dem Kunden viel Spaß, auch wenn das viele Diskutieren manchmal anstrengend ist. "Sie ist auf lange Zeit angelegt", wie Steffen Zeller betont. "Ich verfolge einen Fünf-Jahres-Plan." Nicht umsonst habe man im vergangenen Jahr so einen komplexen Auswahlprozess gewählt. Die Marken-Crew wirkt wie die Gruppe im Rügenwalder-Spot vom Januar: Alle Disziplinen an einem Tisch, nach anfänglichen Neckereien Genuss im stillen Einvernehmen.

Zahlen & Fakten Unternehmen: Rügenwalder Mühle Carl Müller GmbH & Co. KG. Gründungsjahr: 1834 Geschäftsführer: Michael Hähnel (Vorsitzender); Jörg Pfirrmann Mitarbeiter:innen-Zahl: 974 (31. März 2023) Produktportfolio: 25 klassische Fleisch- und Wurstwaren, 30 vegetarische und vegane Alternativen Umsatz 2021: 263,3 Mio. Euro Mediabudget 2022: 31,2 Mio. Euro